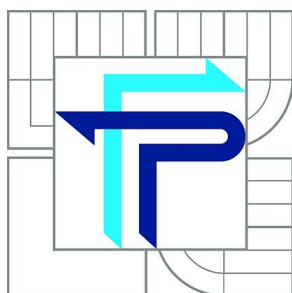


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ZDOKONALENÍ FIREMNÍ KULTURY V KLUBECH ALTERNA A A2

IMPROVEMENT OF THE COMPANY CULTURE IN CLUBS ALTERNA AND A2

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LENKA SIGMUNDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PAVEL MRÁČEK

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Sigmundová Lenka

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Zdokonalení firemní kultury v klubech Alterna a A2

v anglickém jazyce:

Improvement of the Company Culture in Clubs Alterna and A2

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

BROOKS, I. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

KOHOUT, J. Veřejné mínění, image a metody public relations. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-006-6.

NOVÝ, I., SCHROLL – MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Mráček

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 31.05.2010

Abstrakt

Práce je zaměřena na vylepšení firemní kultury a zvýšení spokojenosti zákazníka v klubech Alterna a A2. Existuje několik skutečností, které by návštěvníci změnili. Cílem mé práce je poskytnout firmě určitá doporučení, která povedou k vyřešení těchto problémů. Práce se skládá ze tří částí. První z nich je část teoretická. Následuje analytické hodnocení podniku, které zahrnuje dotazníkový průzkum a poslední část obsahuje návrhy na zlepšení situace podniku.

Klíčová slova

Firemní kultura, zákazníci, komunikace.

Abstrakt

This bachelor thesis is focused on improving the company culture and increasing customers satisfaction in the Alterna and A2 clubs. There are a few things which customers would change. The aim of my work is to provide specific recommendation which will lead to solve these problems. This work consists of three parts. First part is theoretical. The following part is analytical evaluation of the company which includes questionnaire research. Final part includes suggestions of improving the company situation.

Key words

Company culture, customers, communication.

Bibliografická citace

SIGMUNDOVÁ, L. *Zdokonalení firemní kultury v klubech Alterna a A2*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 63 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Pavel Mráček.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracovala jsem ji sama. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne.....

.....

podpis

Poděkování

Děkuji panu Ing. Pavlu Mráčkovi za jeho ochotu a odborné rady při vypracování mé bakalářské práce.

Další poděkování bych chtěla věnovat majiteli firmy FANTOM Promotion, s. r. o., panu Liboru Dostálovi, za poskytnutí potřebných informací o firmě a zodpovězení veškerých mých dotazů.

Obsah:

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE A METODIKA	11
1.1 Hlavní cíl.....	11
1.2 Dílčí cíle.....	11
1.3 Použitá metodika.....	11
2 TEORIE	12
2.1 Firemní kultura	12
2.1.1 Členění firemní kultury.....	12
2.2 Zákazníci.....	14
2.2.1 Charakteristika	14
2.2.2 Výzkumné techniky	15
2.3 Komunikace	15
2.3.1 Dělení komunikace	16
2.3.2 Komunikace se zákazníkem a získávání ho.....	16
2.4 Získávání nového zákazníka	18
2.5 Sociální percepce	19
2.5.1 Vnímající osoba (objekt percepce)	20
2.5.2 Vnímaná osoba (objekt percepce).....	20
2.5.3 Situační kontext	21
2.6 CRM.....	21
2.7 Vztahy mezi nakupujícím a prodávajícím	22
2.7.1 Vztahový prodej.....	22
2.7.2 Přizpůsobivý prodej	22
2.8 Potřeby a motivace.....	23
2.9 Postup spotřebitele při nákupu.....	24
2.9.1 Místo prodeje a nákupní podmínky	25
2.9.2 Motivace koupě.....	26
2.10 Public relations	26
3 ANALÝZA FIRMY	28
3.1 FANTOM Promotion, s. r. o.....	28

3.2	Základní údaje o společnosti.....	28
3.3	Organizační struktura firmy.....	29
3.4	Předmět podnikání	30
3.5	Analýza podle metody pozorování	31
3.5.1	Analýza vnějšího prostředí	31
3.5.2	Analýza vnitřního prostředí	35
3.6	Analýza podle metody dotazování.....	37
3.6.1	Popis dotazovaných otázek.....	37
3.6.2	Vyhodnocení dotazníků	38
3.7	Shrnutí výsledků	42
3.8	Souhrn analýz	42
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	44
4.1	Návrhy zákazníků, které není možné realizovat.....	44
4.2	Jídlo.....	45
4.3	On-line rezervace	47
4.4	Pohodlnější sezení.....	47
4.5	Odkládací prostory.....	49
4.6	Reklama – partnerské propojení	50
4.7	Rozšíření kapacity.....	51
4.7.1	Systém fungování nových a stávajících prostor	54
4.8	Celkový finanční rozpočet změn	55
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
	Knihy.....	57
	Časopisy	57
	Zákony.....	58
	Internetové stránky	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM GRAFŮ	59
	SEZNAM TABULEK	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Jelikož má firemní kulturu každá firma, přišlo mi zajímavé vybrat si podnik, ve kterém je věc podnikání restaurační činnost. Konkrétně se jedná o olomouckou firmu FANTOM Promotion, s. r. o. a její dva kluby v Brně. Jedním z důvodů této volby je i skutečnost, že ve vybrané firmě pracuji, proto je pro mě snazší porozumět dané problematice a setkat se se skutečnou tamější kulturou.

V první části mé práce budou teoreticky popsány a vymezeny některé pojmy, jako např. firemní kultura, zákazníci, komunikace a vztah kupujícího s prodávajícím. Vysvětlení těchto bodů povede k lepšímu pochopení daného tématu a k následné orientaci v něm.

Druhá část se bude zabývat firmou FANTOM Promotion, s. r. o. blíže. Firma bude podrobně analyzována, a to nejprve obecně, tzn. základními údaji o společnosti, předmětem podnikání a organizační strukturou. Dále zhodnotím pomocí metody pozorování vnější a vnitřní prostředí podniku. Chtěla bych popsat firemní vztahy ve firmě, přístup majitele k zaměstnancům, jaké nároky jsou na práci kladeny, pomocí jakých školení se pracovníci zdokonalují, aby se k zákazníkům chovali správně a splňovali tak základní etická pravidla firemní kultury. Do práce bych chtěla zahrnout i formy reklamy a propagace, jakým způsobem se lidé o podniku a možnostech v něm dozvídají.

Firemní kultura bude zkoumána jak uvnitř, tak zevně firmy, a to pomocí dotazníků, které budou důležitým přínosem pro mou práci. Věřím, že mi dotazníky svými výsledky dají spoustu nápadů a možností k vytvoření návrhů pro zdokonalení stávající firemní kultury. Ze zákaznickových odpovědí tak mohu přímo zjistit, co jim nevyhovuje a jaké konkrétní změny by zavedli. Část výsledků bude znázorněna graficky a já tak přehledně zjistím na příklad návštěvnost klubu či cílovou skupinu zákazníků.

Následně v poslední části mé práce navrhuji jisté alternativy změn, které povedou k dokonalejší kultuře podniku a k větší spokojenosti zákazníků. Tyto návrhy finančně propracuji.

Byla bych ráda, kdyby mé poznatky, návrhy a myšlenky byly majiteli a pracovníkům firmy ku pomoci a dokázali je využít.

1 CÍLE PRÁCE A METODIKA

1.1 Hlavní cíl

Cílem bakalářské práce je na základě provedené analýzy zdokonalit firemní kulturu v konkrétních klubech, což povede k větší spokojenosti současných zákazníků a k získání zákazníků nových.

1.2 Dílčí cíle

Dílčími cíli je zajistit klientům lepší podmínky při trávení času v klubech, a to zavedením nových systémů vytvořených na základě vyhodnocení vyplněných dotazníků. Dále navržení nových možností, jak budoucí zákazníky zaujmout a získat.

Důležitým cílem mé práce bude i pochopit firemní kulturu jako součást manažerské práce a poznat její zákonitosti. Dále se naučit, kdy a jak firemní kulturu měnit.

1.3 Použitá metodika

K vypracování práce jsem využila informací přímo od majitele firmy a částečně svých vlastních zkušeností, na základě kterých jsem mohla firmu analyzovat. Důležitým zdrojem poznatků byly i odpovědi zákazníků na dotazníkem položené otázky. Značným přínosem byly dále informace od stavebního inženýra, pomocí kterých jsem řešila finanční propracování jednoho z návrhů.

Pro teoretickou část práce jsem využila literatury v podobě knížek. Sekundárně pak internetové stránky, zákon a časopisy (vlastní zpracování).

2 TEORIE

2.1 Firemní kultura

Podniková kultura nemá jednoznačnou definici. Existují desítky definic, které jsou často chápány odlišným způsobem. Pro příklad uvedu některé z nich.

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (DYER in BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004)

„Splněním úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiku podnikové kultury.“ (PETTIGREN in BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004)

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (SCHEIN in BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004)

2.1.1 Členění firemní kultury

Scheinovo členění

Poslední uvedený autor bývá v odborné literatuře nejčastěji citován. Firemní kulturu člení do tří rovin či úrovní – základní, střední a nejvyšší.

Základní rovinu zajímá celkový pohled na svět a přístup k životu, práci, lidem i sobě samým a k životu jednotlivých spolupracovníků. Tato úroveň organizační kultury působí zcela nevědomě, samozřejmě, automaticky a často bez zvažování důsledků.

Střední úroveň kultury zahrnuje nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady, pravidla pracovní morálky a vztah k podnikovým subjektům – partnerům, zákazníkům a akcionářům.

Nejvyšší úroveň tvoří viditelnou a cílevědomě konstruovanou část firemní kultury. Zde se jedná o vnější projevy společenského styku, vybavení podnikového prostoru, firemní symboly či loga, oblečení, oslavy a různé akce (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Kulhavyho členění

Nemateriální orientace navenek – vztahy s veřejností (public relations), reklama, sponzorství atd.

Nemateriální orientace dovnitř – podnikové klima, sociální programy, podnikové informační systémy a jiné vnitropodnikové komunikace.

Materiální orientace navenek – produkt, vizuální prezentace produktu (prodejní či výkladní prostory, stánky na veletrzích a výstavách, fasády, firemní štíty, firemní dopravní prostředky, oblečení zaměstnanců apod.)

Materiální orientace dovnitř – vybavení a prostorové uspořádání interiérů firem.

Obecně je podniková kultura definována jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Na každý podnik se nahlíží nejen z výrobního hlediska, ale i z hlediska sociálního. „Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (ŠIGUT, 2004) Dalo by se tedy říci, že každý podnik má svou osobní specifickou firemní kulturu, tak jako každý člověk má jiného osobního ducha (ŠIGUT, 2004).

Zkoumání firemní kultury má určitou historii od padesátých a zejména osmdesátých let minulého století (BROOKS, 2003). „Organizace začaly být chápány jako konkrétní a jedinečné sociální útvary se svou historií, tradicemi, normami chování, symbolikou atd.“ (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004)

Z hlediska marketingu se na firemní kulturu klade důraz ve smyslu fixace cílů podniku, formulace základní strategie a stanovení principů chování podniku vůči konkurenci a společnosti jako takové. Tedy na každý prvek podniku, i na zcela nepatrný a částí veřejnosti nepovšimnutelný, by měl být kladen důraz ve výše

zmíněném smyslu. Např. i funkce telefonistky či vrátného musí mít vytříbené chování a schopnost komunikovat a správně jednat se zákazníky. Může se jednat právě o tuto funkci, která dokáže veřejnost od svých žádaných služeb odlákat a nechat ji přejít ke konkurenci (ŠIGUT, 2004).

2.2 Zákazníci

Než začnu s charakteristikou zákazníka, objasním pomocí citace některé podstatné pojmy této problematiky.

Kdo je zákazník?

„Kdokoliv, kdo uskutečnenou transakcí přináší a zároveň získává hodnotu.“
(CHLEBOVSKÝ, 2005)

Jaký je účel podnikání?

„Sloužit zákazníkům a vydělávat na tom peníze.“ (CHLEBOVSKÝ, 2005)

Co bylo nedostatkové dříve a co je dnes?

„Dříve: kapitál a schopnost kvalitně a efektivně vyrábět.

Dnes: znalost zákaznických potřeb a jejich promítnutí do nabídky v potřebném časovém horizontu.“ (CHLEBOVSKÝ, 2005)

2.2.1 Charakteristika

Zákazníci jsou nejdůležitější cílovou skupinou podniku. Svým kupním chováním přímo rozhodují o budoucnosti firmy. Svou koupí vracejí nazpět do podniku vložené peníze a generují příjmy a zisk. Nebo také ne. Ovlivňují tedy bezprostřední fungování podniku i šance podniku na růst prostřednictvím investic do dalšího rozvoje a zdokonalování. Zákazníci bývají nejpočetnější zájmovou skupinou. Zákazníci se v různých znacích liší, a to zejména svými potřebami, které je ke koupi vedly, nebo

přínosem, jenž plyne každému konkrétně ze spotřeby daného produktu. Všechny ale spojuje skutečnost, že kupují výrobek nebo využívají služby (HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKAPOVÁ, 2008).

Zákazník je též nazýván spotřebitelem, kterým se rozumí fyzická nebo právnická osoba, která nakupuje výrobky nebo užívá služby za jiným účelem než pro podnikání s těmito výrobky nebo službami.¹

2.2.2 Výzkumné techniky

Aby se spotřebitelovy potřeby a motivace odhalily, používá se k tomu řada výzkumných technik. Výzkumy mohou být jak kvantitativní, které nám poskytnou zobecnitelné statistické údaje o spotřebním chování, tak kvalitativní, které nám dovolí nahlédnout do spotřebitelových pocitů a způsobu myšlení. Důležitou metodou jsou i pravidelné diskuse se vzorkem spotřebitelů, tedy s cílovou skupinou. Nejjednodušší metodou je poznat zákazníky v terénu a pozorovat, jak spotřebitel nakupuje, jak se rozhoduje a jak používá výrobky nebo služby (HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKAPOVÁ, 2008).

2.3 Komunikace

„Pojem komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet něco s někým, vyměňovat si informace.“¹

¹ Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ze dne 16. prosince 1992.

2.3.1 Dělení komunikace

Koncepčně bývá komunikace rozdělena do dvou základních rovin – obsahové a stylové. Aby byl vtaž zákazníka s prodávajícím úspěšný, musí být oba rozměry komunikace mezi zúčastněnými stranami v obousměrném souladu.

Obsahová sféra:

- funkční oblast – jedná se o specifikaci a vlastnosti diskutovaného produktu nebo služby
- sociálně-organizační oblast – obecný význam produktu
- situační oblast – určuje ji konkrétní situace a okolnost komunikace
- emocionální oblast – zabývá se tím, jaké emoce a asociace produkt vyvolává

Stylová sféra:

- úkolově orientovaný styl – jednoznačně orientovaný a účelový
- orientovaný styl na interakci – základem je personifikace a společenský styl, je nejvhodnější pro tvorbu dlouhodobého vztahu se zákazníkem
- osobně orientovaný styl – kladen důraz prodávajícího na svou osobu, ten se snaží prodat vlastní schopnosti a teprve potom nabízený produkt

Komunikace je dále ovlivňována kulturními a národními vlivy. Podle těchto hledisek se dále rozlišuje třemi vlivy – vliv národní povahy, organizační kultury a samotných osobností zúčastněných na komunikaci (CHLEBOVSKÝ, 2005).

2.3.2 Komunikace se zákazníkem a získávání ho

Komunikace se zákazníkem patří do komunikací sociálních, čili mezilidských. Jde o výměnu informací mezi jedinci lidského druhu. Velkou roli v ní hraje změna, formování informace a její zkreslování. Komunikace má různé modely, ty jsou většinou ale znázorněny otázkami „Kdo?“, „Co?“, „Jak?“, „Komu?“ a „S jakým efektem?“ Ten, kdo předává sdělení, je komunikátor. Toto sdělení je uskutečňováno přenosem formou

kanálu přímo auditoriu, čili posluchačstvu. Odesílatel a příjemce, čili firma (zaměstnanec) a zákazník, se vzájemně ovlivňují (NOVÝ, SCHROLL-MACHL, 2001).

„Účinná komunikace předpokládá pochopení motivace spotřebitele.“ (HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKAPOVÁ, 2008)

O tom, zda si zákazník dané zboží koupí, nerozhoduje jen to, jaký produkt je, jak a kde je prodáván, zda je v souladu cena a spotřebiteli vnímaná hodnota, ale i to, jak je pozicován a nakolik je jedinečná, působivá a cílená komunikace mezi firmou a spotřebitelem. Což znamená, nakolik jsou uspokojovány materiální a především psychologické potřeby potenciálního zákazníka. Pro marketingovou komunikaci se spotřebitelem se využívají různé nástroje, hlavně reklama, podpora prodeje, přímý marketing, dvoustupňová komunikace, osobní prodej a PR (HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKAPOVÁ, 2008).

Právě agenturám public relations se díky celosvětové krizi podařilo získat na důvěryhodnosti, zejména kvůli krizové komunikaci a komunikaci v složitých finančních záležitostech (NĚMEČKOVÁ, 2009).

Cílem komunikace se zákazníkem je jeho podnícení ke koupi výrobku nebo služby. K rozhodnutí o případné koupi spotřebitel dochází v jednotlivých krocích, které musí být logicky uspořádány, aby se dosáhlo velkého finále, což by byl pro firmu velký nákup a opakovaná koupě. Cílem komunikace je tedy působit na rozumovou složku, na smyslové a citové posuzování a vyvolat u spotřebitele určitou odezvu (HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKAPOVÁ, 2008).

V komunikaci se zákazníkem se musí klást důraz na to, že to, co je důležité pro podnik, nemusí být stejně důležité pro příjemce. Hlavní sdělení by se mělo komunikovat nejjednodušeji a nejjasněji. ²

² BEDNÁŘ, J. *Několik tipů pro vaši komunikaci se zákazníky*. [on line]. 2006. [2009-11-3]. Dostupné z <http://promarketing.cz/view.php?cislocianku=20061>.

2.4 Získávání nového zákazníka

Proces získávání nových zákazníků má své zákonitosti, které mohou být popsány vhodným modelem chování zákazníků při koupi. Model můžeme např. rozčlenit do tří základních stádií, ve kterých se potenciální zákazník nachází. Je jimi oslovený zákazník, zájemce a kupující zákazník. Oslovený zákazník je ten, na něhož jsou zaměřeny marketingové aktivity, jako je reklama, propagační materiály a webové stránky. Ty jsou jím zaregistrovány, ale zatím zůstává zákazník chladným a firma se nedozví, zda jej její aktivity zaujaly.

U zájemce je nejdůležitějším momentem při jeho získání jeho první kontakt, kterým dá najevo svůj zájem. Může jít o zaslání žádosti o podrobnější informace, vypracování nabídky, upřesňující dotaz či telefonát. Zákazník tím dává signál, že je pro něj daná nabídka zajímavá a že bude v budoucnosti pravděpodobně ochoten uvažovat o nákupu výrobků či služeb.

Když se uskuteční první nákup, stává se ze zájemce kupující zákazník. První nákup je hodně důležitý, protože v případě, že zákazník bude spokojený, bude nakupovat opakovaně. Je třeba pamatovat, že náklady na udržení kupujících zákazníků jsou několikrát nižší než náklady na získání zákazníků nových.³

³ BEDNÁŘ, J. *Jak získat nového zákazníka?*. [on line]. 2003. [2009-11-3]. Dostupné z <http://promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2003033101>.

PROCES ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ A MARKETINGOVÉ CÍLE

Práce s kupujícími zákazníky

Cíl: udržet si zákazníka,
motivovat k opakovaným nákupům,
zajistit si loajalitu a spokojenost,

Kupující

Získávání kupujících zákazníků

Cíl: realizovat 1. nákup

Práce se zájemci

Cíl: prohlubovat povědomí o nabídce,
z vlažných zájemců vytvořit žhavé,
připravit je k 1. nákupu

Zájemci

Získávání zájemců

Cíl: dostat se do povědomí zákazníka,
motivovat k akci, získat zpětnou vazbu
(např. vyžádání si podrobnějších informací)

Oslovování trhu

Cíl: vytvářet povědomí o nabídce,
získávat zájemce

Oslovení

Obrázek 1: Proces získávání nových zákazníků (Zdroj: BEDNÁŘ⁴)

2.5 Sociální percepce

Vnímání, čili percepce, je proces, ve kterém lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají informace z okolního prostředí a dále je za účelem jejich interpretace zpracovávají. Aby bylo možné zaměřit se na informace podstatné, je třeba provést určitý výběr, selekci podnětů. Často se ale stává, že lidé nemají pro takový výběr odpovídající kritéria, nebo jsou při něm ovlivňováni určitými subjektivními preferencemi. Ty mohou být kulturního, profesního nebo zájmového charakteru. Pojem sociální percepce slouží tak k vyjádření skutečnosti, že vnímání je zásadně ovlivněno sociálními faktory, velmi silně se v něm projevuje sociální zkušenost a je zaměřeno hlavně na sociální jevy.

⁴ BEDNÁŘ, J. *Jak získat nového zákazníka?*. [on line]. 2003. [2009-11-3]. Dostupné z <http://promarketing.cz/view.php?cislocclanku=2003033101>

Specifickým případem sociální percepce je interpersonální percepce. Jedná se o vnímání a poznávání druhých lidí a o těmito procesy vytvoření uceleného obrázku o osobnosti druhého člověka. Proces interpersonální percepce zahrnuje tři komponenty :

- a) vnímající osoba (subjekt percepce),
- b) vnímaná osoba (objekt percepce),
- c) situační kontext

2.5.1 Vnímající osoba (objekt percepce)

Vnímání lidí mohou ovlivnit fyziologické faktory i psychologické charakteristiky. Jsou to především zkušenosti, motivační zaměření a emocionální stav jedince. Vyskytuje se zde i jev percepční obrany, který popisuje obecně lidskou tendenci věnovat více pozornosti signálům, které jsou v souladu s hodnotovými preferencemi a postoji jedince, než těm, které jsou s jeho postoji a hodnotami v konfliktu. Projevuje se to následně tím, že u člověka, ke kterému máme pozitivní postoj, si všímáme spíše jeho dobrých stránek, kdežto u jedince, k němuž máme postoj spíše záporný, si uvědomujeme převážně jeho negativní charakteristiky.

2.5.2 Vnímaná osoba (objekt percepce)

Vnímání druhého člověka je ovlivněno mnoha faktory, jakými může být:

- fyzický vzhled a vnější úprava,
- verbální a neverbální komunikační projevy,
- sociální status,
- chování,
- domnělá či skutečná shoda s pozorovatelem v některých charakteristikách,
- míra nejednoznačnosti či nejasné identifikovatelnosti pozorovaného člověka,
- jeho sociální a kulturní prostředí,
- výsledky jeho činnosti.

2.5.3 Situační kontext

Situační kontext slouží k doplnění informací, které jsme již získali a ovlivňuje jejich interpretaci (NOVÝ, SCHROLL-MACHL, 2001).

2.6 CRM

„Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ (CHLEBOVSKÝ, 2005)

Této rovnováhy lze dosáhnout pouze vytvořením dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Taková perspektivní spolupráce přináší oběma stranám významnou peněžně vyjadřitelnou hodnotu. Firmu orientující se na individualizaci nabídky zákazníkům a mající propracovanou koncepci CRM lze považovat za firmu nové ekonomiky. Aby se o zákazníky dobře pečovalo, musí docházet k aktualizaci zákaznických potřeb, motivací a zvyků. Přínosy základních funkcí CRM – marketingových, prodejních a servisních aktivit – se musí kvantifikovat. Tyto tři aktivity by se měly trvale udržovat v rovnováze s cílem maximalizace zisku. Při inovaci nabízených produktů je zapotřebí využít zákaznických znalostí a zkušeností. Marketing, prodej a zákaznická podpora se musí integrovat v jednotný celek. Firma má být tedy díky efektivní koncepci řízení vztahů se zákazníky schopna pružně reagovat na tržní změny a trvale si udržovat konkurenční výhodu a postavení na trhu.

Aby bylo CRM ve firmě správně zavedeno, mají být splněny tři podmínky:

1. Je nutné, aby zaměstnanci změnili zcela své myšlení.
2. Dosažená úroveň procesu zavádění principů CRM musí být měřena.
3. Aby vztahový marketing efektivně fungoval, je zapotřebí využívání moderních nástrojů.

Efektivní zpracování informací se neobejde bez kvalitně a důkladně zpracovaného informačního systému. Ten může mít jak elektronickou, tak písemnou či jinou podobu.

2.7 Vztahy mezi nakupujícím a prodávajícím

Do prodejních a marketingových aktivit se silnou orientací na zákazníka patří nekompromisně osobní forma prodeje. Při osobním prodeji se prodejce snaží ovlivnit zákazníkovo rozhodnutí o uskutečnění nákupu zboží nebo služby. Přístupy prodejce k zákazníkovi lze charakterizovat ve dvou rovinách – vztahový prodej a přizpůsobivý prodej. Tyto roviny se nevylučují, naopak se vzájemně doplňují.

2.7.1 Vztahový prodej

V této rovině prodeje je hlavním cílem a snahou prodejce vytvořit dlouhodobě oboustranně prospěšné vazby mezi ním a zákazníkem. Opakem tohoto přístupu je tradiční transakčně orientovaný prodej, kde je zaručená úspěšnost při jednorázových epizodách se zákazníky, kde nedojde k vybudování oboustranně prospěšného vztahu. Výsledky u vztahového prodeje nejsou pouze objemového charakteru, ale očekává se i pevnost vazeb a partnerství s jednotlivými zákazníky. Kalwaniho existující studie dokazují, že prodejci, kteří nekladli od prvního momentu největší důraz na nabízený produkt, ale na nabídku dlouhodobého partnerství se zákazníkem, byli prokazatelně dlouhodobě úspěšnější.

2.7.2 Přizpůsobivý prodej

Strategií tohoto typu prodeje je maximálně ho přizpůsobit potřebám každého konkrétního zákazníka. Jedná se o celkové přizpůsobení chování a přístupu prodejce či prodejního týmu. Podstatné je zde uznání základní myšlenky. Prodejce by měl být dále

schopen využít různé prodejní techniky a přizpůsobit vyjednávání okamžitě, dle aktuální situace. Pomocí sběru a seřazení různých důležitých dostupných informací pak zvolí optimální vyjednávací strategii. Prodejní tým musí vynaložit čas na průzkum trhu a chování zákazníků tak, aby dokázal v konkrétních situacích danou optimální strategii zvolit. Cílem všeho je odhalit zákaznicko očekávání (CHLEBOVSKÝ, 2005).

2.8 Potřeby a motivace

Motivační struktura obsahuje schopnost člověka jednat v určitých životních situacích svým osobitým způsobem. Lidská motivace se utváří a vyvíjí celý život podle vývoje osobnosti člověka. Podle Nakonečného, který se zabýval motivačními faktory, se motivace člení do okruhů - faktory potřeby výkonu, faktory potřeby sebeurčení a faktory sociálních potřeb. Lidská motivace zahrnuje dílčí motivy a každý jednotlivý motiv je charakterizován intenzitou, jakou působí, směrem či cílem, ke kterému se vztahuje, a trváním či délkou času, po kterou ovlivňuje chování (VYSEKALOVÁ, 2004).

V mnou zabývajícím se případě může být působícím směrem např. sledování fotbalu u piva v příjemném prostředí, kde doba trvání může být v případě nějakého mistrovství tři týdny o dvou hodinách denně. Na druhou stranu může mít směr opačný charakter a zákazník přijme posezení v klubu z hlediska utěšení své špatné nálady a deprese z rozchodu nebo ztráty zaměstnání, kde je časová délka i měsíc či půl roku (vlastní zpracování).

Hlavním zdrojem motivace jsou potřeby člověka. Lidské potřeby lze výborně vysvětlit a seřadit podle Maslowovy pyramidy potřeb (VYSEKALOVÁ, 2004).



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: CAULFIELD⁵)

Dosažení uspokojení či neuspokojení potřeb je provázeno příjemnými či nepříjemnými emocemi (VYSEKALOVÁ, 2004).

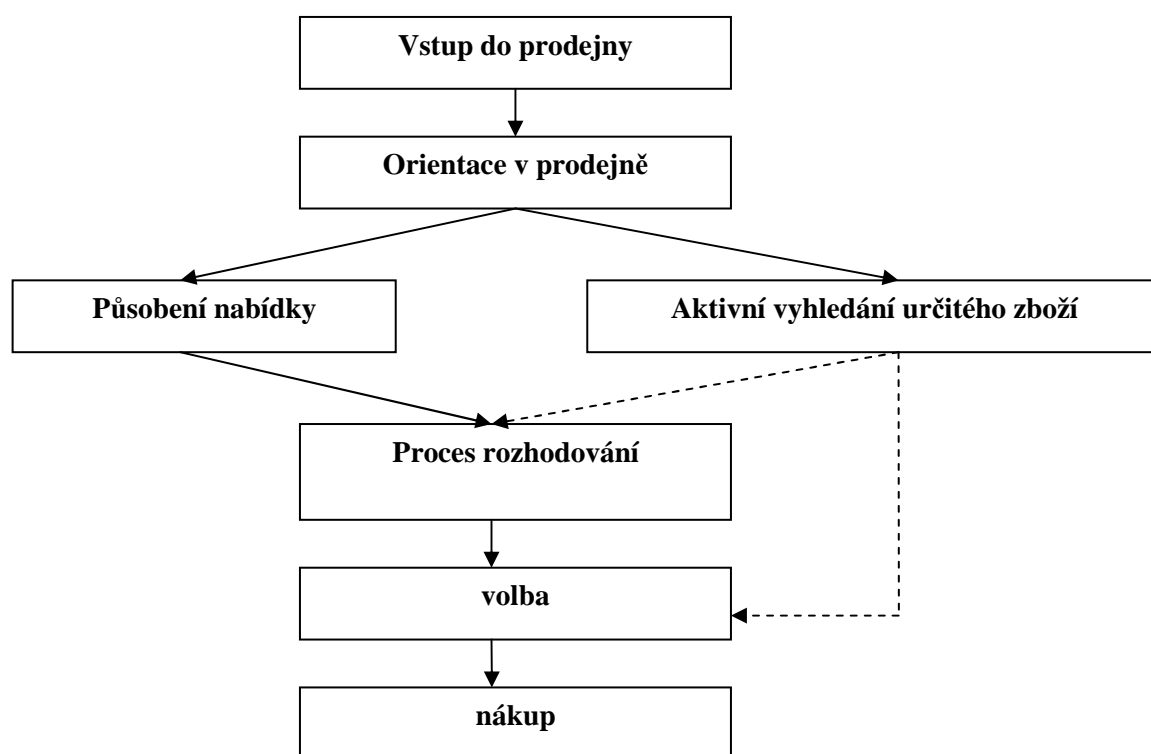
V mém případě bude návštěvník projevovat kladné emoce, pokud se o něj personál bude výborně starat, nosit včas jeho objednávku a udržovat kolem něj příjemné prostředí. Naopak negativní emoce bude zákazník projevovat důsledkem špatné obsluhy, špinavého stolu apod. (vlastní zpracování).

2.9 Postup spotřebitele při nákupu

Jak již bylo řečeno, každý zákazník se chová individuálně na základě jeho motivace spotřebního chování. Obecně se ale spotřebitel po vstupu do prodejny nejprve orientuje, a pak se buď nechá ovlivňovat nabídkou firmy nebo sám vyhledá konkrétní zboží, které má uspokojit jeho potřeby (VYSEKALOVÁ, 2004).

⁵ CAULFIELD, H. *Maslowova pyramida potřeb*. [online]. 2008. [2010-5-25]. Dostupné z <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>.

V případě restaurační činnosti vstoupí zákazník do prostoru klubu buďto za účelem automatické konzumace nápojů např. u stolu s přáteli, nebo klub navštíví z hlediska zvědavosti. Pak se tento spotřebitel posadí, porozhlídne se po prostorách klubu, důkladně přečte nápojový lístek a nechá tak na sebe čistě působit nabídku (vlastní zpracování).



Obrázek 3: Základní model nákupního chování (Zdroj: VYSEKALOVÁ, 2004)

2.9.1 Místo prodeje a nákupní podmínky

Místo prodeje či poskytnutí služby hraje ve spotřebitelovém rozhodování významnou roli a hodně ovlivňuje jeho nákupní chování. Jde o společenský zážitek, vědomí vlastního já i naplnění touhy. Podle Styxe by měl merchandising (forma marketingové podpory produktu, jehož hlavní náplní je zajištění dobrého vystavení produktů v prodejně a zvýšení atraktivity prodejního místa) harmonizovat účelově prostředí, aby nakupujícímu nabídl pocit, pro který přišel a potvrdil emocionálně receptivní stav dychtivosti nákupu (VYSEKALOVÁ, 2004).

2.9.2 Motivace koupě

Koupě je motivována mnoha způsoby a systémy, které se od sebe jen nepatrně liší. Americká agentura J. Thompson na příklad zmínila výsledky výzkumu, podle kterého je koupě motivována:

- ze 75 % image,
- ze 72 % jakostí,
- z 62 % cenou,
- z 56 % jednáním prodávajícího,
- z 49 % způsobem placení,
- z 48 % obalem a prezentací produktů.

2.10 Public relations

Neexistuje žádná pevná definice či teorie veřejného mínění, čili public relations. „Avšak podstatou metod public relations je cílevědomé budování vzájemných vztahů mezi organizací a veřejností.“ (KOHOUT, 2000)

Cílem metod je vzájemné porozumění obou stran a vytvoření dobré image společnosti. Je jasné, že si zákazník koupí výrobek raději od společnosti s dobrým jménem a vysokým postavením na trhu, než od neznámé firmy či od firmy se špatným ohlasem. Proto se dnešní firmy čím dál více zajímají o studie veřejného mínění a zaměstnávají odborníky v tomto směru.

Sledované hlavní cíle PR firmy:

- udržení a upevnění dobré image,
- zlepšení informovanosti a motivace vlastních zaměstnanců,
- podpora vážnosti podniku na veřejnosti,
- informace o nových produktech a službách,
- stabilita image podniku,
- péče o vztahy se společenskými a politickými vrstvami,
- odvrácení útoků na podnik.

Pozitivní image firmy se hodnotí jako důležitý podklad pro budoucí a trvalou úspěšnost. Než se ale začne realizovat nějaká reklamní kampaň, musí být splňovány **základní fakta** v podniku, kterými jsou:

- výborná kvalita produktu,
- spolehlivost služeb,
- rozumná a přiměřená cena,
- trvalý inovační proces,
- systematická práce firmy ve prospěch zákazníků.

Teprve potom následuje aplikace úspěšných metod public relations.

Pro firmu důležité je působení na veřejnost prostřednictvím masmédií. Ta představují instrumenty, bez nichž by organizace jen těžko dosáhla výše zmíněných cílů. Existují dvě zásady vhodného použití PR prostřednictvím médií:

- potřeba stanovit co nejpresněji, která veřejnost má být oslovena (cílová skupina),
- vybrat správně ta masmédia, která směřují právě k ní.

Základními **typy používaných masmédií** jsou především:

- internet (např. Facebook, Stream atd.),
- tisk (časopisy, noviny, firemní prospekty, ročenky, letáky, brožury),
- rozhlas,
- televize,
- pracovníci PR a žurnalisté.

Uplatňování metod public relations v naší praxi je doposud na začátku. Jedná se o nelehkou profesi, k jejíž fungování je zapotřebí vysokoškolského vzdělání této specializace (KOHOUT, 2000).

3 ANALÝZA FIRMY

3.1 FANTOM Promotion, s. r. o.

Sídlo mnou vybrané firmy FANTOM Promotion, s. r. o. se nachází na Nedbalové ulici, č. 11 v Olomouci, PSČ 772 00. Firma vlastní dva kluby – Alterna a A2 v Brně na ulici Kounicova, v budově kolejí List VUT v Brně. Oba podniky má v soukromém vlastnictví Libor Dostál, který je tedy majitelem, jednatelem a manažerem společnosti s ručením omezeným.

3.2 Základní údaje o společnosti



Obrázek 4: Prostory klubu A2 (Zdroj: Alterna⁶)

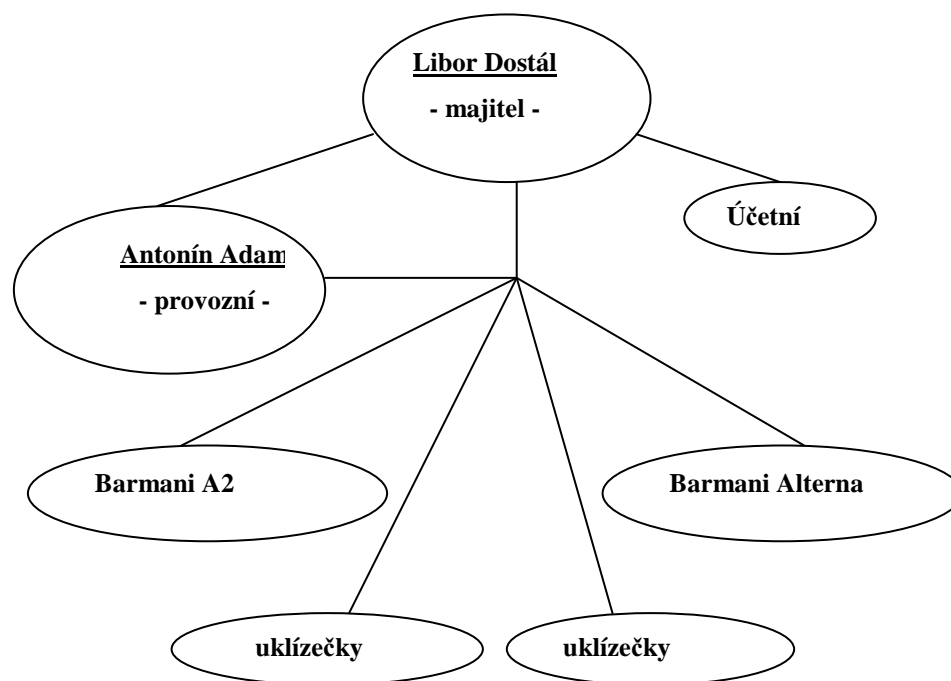
Název subjektu:	FANTOM Promotion, s. r. o.
Právní forma:	s. r. o.
Forma vlastnictví:	soukromé
Manažer:	Libor Dostál
Kontaktní osoba:	Libor Dostál
Rok založení:	2000

⁶ www.a2.alterna.cz

Činnost:	restaurační
Počet zaměstnanců:	31
Kraj:	Olomoucký
Sídlo:	Nedbalova 4/11 Olomouc 772 00
Provozovna:	Kounicova 48 Brno 602 00
Telefon:	541 212 091, 541 243 999
IČO:	25851489
DIČ:	CZ25851489
www:	www.alterna.cz

3.3 Organizační struktura firmy

Majitel firmy zaměstnává na místě provozního pracovníka Antonína Adama, který se stará o objednávky zboží a jejich příjem, uskladnění a zaevidování do systému. Dále se stará o potřebné opravy a rekonstrukce a také dohlíží na nižší personál. Tím jsou zaměstnanci na postech barmanů a uklízeček. V klubu Alterna je zaměstnáno 6 barmanů, 7 barmanek a dvě uklízečky a v klubu A2 5 barmanů, 8 barmanek a dvě uklízečky. Dalo by se tedy říct, že majitel neupřednostňuje žádné pohlaví na postu barmana a snaží se o to, aby byl počet barmanů a barmanek vyrovnaný. Všichni barmani studují a ve firmě jsou zaměstnaní na dohodu o pracovní činnosti nebo na dohodu o provedení práce.



Obrázek 5: Organizační struktura firmy (Zdroj: vlastní zpracování)

3.4 Předmět podnikání

Předmětem podnikání je restaurační činnost, která v daném případě poskytuje zákazníkům služby ve formě podávání nealkoholických i alkoholických nápojů a pochutin a dále nabízí posezení v příjemném prostředí u neméně příjemné hudby. Zákazníci si mohou domluvit i rezervaci míst a v odděleném salóňku pořádat oslavy. Obě zařízení jsou přizpůsobená k tomu, aby se v nich uskutečňovaly živé koncerty směřované převážně na pohodovou jazzovou a bluesovou hudbu. Koncerty nepatří do výdělečné činnosti podniku, majitel je provozuje soukromně a vstup bývá často zdarma. Jsou sponzorovány městem a vybrané peníze ze vstupného často nepokrývají náklady na uskutečnění. V prostorách klubu A2 probíhají také vernisáže mladých talentovaných fotografů, které se v určitých intervalech obměňují.

3.5 Analýza podle metody pozorování

Díky svému pracovnímu vztahu k vybrané firmě a vykonávání dvou praxí u firmy FANTOM Promotion, s. r. o. si dovoluji říci, že se mi naskytlo dost informací o chodu firmy, její úspěšnosti nebo naopak problematice. Téměř dva roky pracuji ve firmě na postu barmanky, díky čemuž se dostávám k častému přímému kontaktu se zákazníky. Potýkám se jak s pozitivním, tak s negativním ohlasem na poskytované služby. Pomocí mých pozorovacích metod bych tedy firmu subjektivně analyzovala. Později pro objektivnost použiji analýzu sestavenou na základě výzkumu pomocí dotazníků.

3.5.1 Analýza vnějšího prostředí

a) Umístění klubu a jeho návštěvnost

Majitel lokalizoval oba kluby na velmi vhodné místo, a to mezi areály vysokoškolských kolejí VUT Brno a kolejí Masarykovy univerzity. To dává za příčinu návštěvnosti zákazníků převážně studentského věku. Samozřejmě, že kluby navštěvují i jiné věkové skupiny lidí, ale studenti tvoří nejdůležitější část hostů. Důvodem je blízká vzdálenost kolejí a klubů, proto není pro studenty překážkou zajít se odreagovat třeba jen na necelou hodinu do příjemného prostředí mezi přátele. To zaručuje klubům stálou návštěvnost, která se ale během roku vzhledem ke zkouškovému a období prázdnin mění. Největší návštěvnost vzniká na začátku zimního semestru, kdy studenti nejsou ještě tolik zaneprázdněni jako v období prosince a ledna, kdy probíhají zkoušky. I v tomto období je to ale proměnlivé, neboť dochází často k individuálnímu „návalu“ zákazníků z důvodu oslav zdárně složené zkoušky.

b) Vztahy s dodavateli zboží

Majitel má s dodavateli dobré obchodní vztahy. Objednávky zboží jsou prováděny pravidelně vícekrát do týdne, tak dodavateli zajišťuje stálé zakázky a sobě naopak věrnost zásobování. Při provozování restaurační činnosti se nemusí bát o ztrátu dodavatele vzhledem k přechodu ke konkurenci, protože v daném případě může dodavatel dodávat své zboží i několika jiným podnikům zároveň.

c) Vztahy se zaměstnanci klubů

Dobré vztahy vedení nejsou jen k dodavatelům, ale i k zaměstnancům. Majitel ví, co chce a co od zaměstnanců očekává. Svými pevnými názory a požadavky, kterými vyvolává určitou autoritu, vede firmu řádně a bez kompromisu. Na druhou stranu umí být i loajální vůči podřízeným a působí tak zároveň přátelsky, což dodává celkovému firemnímu kolektivu příjemnou atmosféru bez stresů. Má-li někdo z podřízených jakýkoliv problém, nemusí mít strach či ostych dojít za vedoucím a poradit se s ním nebo se na něčem domluvit. Každý rok zaměstnanci zvaný „boss“ pořádá firemní vánoční večírky a v létě sportovní zájezdy. Barmani podstupují několikrát do roka školení od samotného majitele, který jim připomíná hlavní zásady v provozování této práce, co se týká hygieny, etiky a správných postupů. Chybí zde ovšem školení od profesionálů, jako je např. školení na téma, jak se chovat v kritických situacích k problematickým zákazníkům, nebo jak zvládat nápor práce v krizových situacích a stresu. Barmani se s těmito problémy často setkávají a mnohdy neví, jak se v dané situaci zachovat.

d) Podnik a stát

Vzhledem ke státním normám firma pevně dodržuje státní zákony a normy podnikání, které obsahuje obchodní zákoník, občanský zákoník, zákoník práce

a živnostenský zákoník. Účetnictví firmě vykonává externí účetní, a tak jsou finančnímu úřadu pravidelně a správně odváděna daňová přiznání a placená daň.

Podnik ničím neznečišťuje životní prostředí, čímž nenarušuje žádný z ekologických zákonů. Hygiena ve firmě a zdravotní nezávadnost podávání výrobků je plně vyhovující a neporušuje tak povinnost stanovenou v kapitole II č. 3 nař. č. 852/2004 o hygieně potravin. Firma neporušuje ani žádné z nařízení České obchodní inspekce.

e) Technické vztahy

Technická zařízení odpovídají potřebám chodu podniku. V prostorách klubu jsou zabudované tzv. pračky vzduchu a nově od září 2009 i vzduchotechnika, která čerpá vnější vzduch a každých sedm minut je jím nahrazován vzduch vnitřní. Důsledkem toho je lepší klima a čistší vzduch s menší hustotou kouře, což zákazníci značně ocení, neboť je po několika hodinách strávených v podniku nepálí oči a nemají pocit drásavého kašle, jako v jiných kuřáckých restauračních zařízeních.

Ve firmě FANTOM Promotion, s. r. o. se používá SW ABX – HarSys 4.0 – restaurační systém – DOS. Jedná se o restaurační program evidence, který zachovává tradiční způsob stanovení tržeb tzv. hárky a zrcadla. Není to „kasa“, pro kterou by byl potřeba další počítač přímo v provozu. Program se používá na počítači, který je umístěn v kanceláři firmy a také přímo v klubech. Pracovníci za barem do tohoto systému zaznamenávají data prodaného zboží ve formě kódů. Systém zapisuje množství zboží, cenu a čas, kdy byl obchod proveden. V programu je uložen i počáteční stav zboží na skladě, který se zaeviduje v podobě příjemky a po vytisknutí reálného stavu lze zjistit odbyt jednotlivých produktů a celkové tržby jednotlivých druhů zboží za určitý čas.

V klubech je dále nainstalováno zařízení Wi-Fi, pomocí kterého se zákazníci se svými notebookama mohou připojit k internetu a pracovat tak na svých pracích, nebo jen tak být na internetu nejen doma, ale i v tomto prostředí mezi lidmi, přáteli apod.

Ostatní zařízení jsou typická pro restaurační činnost, jako např. chladicí zařízení, kávovar, ledovač a lednice.

f) Společenské vztahy

Oba kluby Alterna i A2 mají dobré společenské vztahy s různými kluby, kavárnami a kulturními zařízeními v Brně. Majitelé jsou navzájem domluveni na ponechání letáků a plakátů těchto spřátelených podniků ve svých prostorách. Tím si vzájemně zajišťují reklamu.

g) Konkurence

V oblasti restaurační činnosti se vyskytuje vysoká konkurence jiných podniků, která stále roste. Klubů, barů a hospod bývá čím dál více a je jen na zákaznících, který si podle svého gusta vyberou. Proto se snaží firma FANTOM Promotion, s. r. o. vyjímát svou originalitou, příjemným prostředím, nápaditostí doprovázejících programů i cenovou dostupností právě pro studenty, kteří jsou cílovou skupinou podniku. V Alterně a klubu A2 vládne příjemná atmosféra i díky tomu, že se zákazníci pohybují mezi studentským personálem stejného věku. Kluby zatím i přes velkou konkurenci a mnoho restauračních zařízení ve svém okolí nemají problém se stálou a hojnou návštěvností.

h) Reklama

Firma FANTOM Promotion, s. r. o. využívá tištěné i elektronické reklamy. Na internetu má vlastní stránky, které jsou přehledné, a tak se v nich potenciální zákazník může snadno orientovat. Na webu mu jsou tak poskytnuty informace o budoucích i uplynulých koncertech a výstavách, dále se zde může podívat na fotky z akcí, či napsat na fórum svůj názor nebo dotaz.

Tištěnou formu reklamy představují pro firmu letáky, které jsou umístěny jak v prostorách klubů, tak v dohodnutých kavárnách, divadlech a jiných kulturních

zařízeních, se kterými podnik spolupracuje. Na letáčích jsou rozepsány jednotlivé akce, jako koncerty a výstavy, které se každý měsíc obměňují.

V reklamě má firma ještě značné nedostatky, které je třeba odstranit. Měla by se snažit propojit své jméno na internetu do jiných stránek tak, aby po zadání jejího jména nebo jména jejich klubů, došlo k vyhledání více odkazů.

3.5.2 Analýza vnitřního prostředí

a) Informační toky ve firmě

O veškerých důležitých věcech komunikuje majitel s provozním osobně. Týká se to na příklad zavedení nového zboží do oběhu, rekonstrukce podniků nebo kritika zaměstnanců. Informace barmanům jsou zprostředkovávány většinou prostřednictvím mailů jak od majitele, tak od provozního. Jakmile s něčím nejsou spokojeni, nebo přijdou-li na nějakou změnu, kterou chtějí zavést, sepíší to do mailu, který barmani ihned obdrží. Pokud je to akutní, dojde i k domluvě přes mobil. Barmani se mezi sebou dorozumívají osobně, pomocí mobilu, mailem či přes icq a facebook. Jde převážně o výměnu šicht, a to hlavně v období zkouškového, protože veškerá zaměstnaná obsluha jsou studenti. Desátý den každého měsíce dostávají zaměstnanci výplatu v hotovosti a zároveň se zapisují na pracovní směny do tzv. šichtáku. Jelikož se to tak zapisuje měsíc dopředu, vzniká pak během zkouškového často problém, že se to někomu příliš nehodí, a proto ty záměny a vzájemná komunikace.

Nové uchazeče o práci si firma vybírá přes internet, kde v případě volného místa v podniku zadá inzerát, na který pak dotyčný zájemce odpoví. Poté následuje osobní schůzka a pohovor přímo s majitelem Liborem Dostálem, který pak na základě svého dojmu rozhodne, zda uchazeče přijme na zkušební šichtu nebo ne. Zkušební šichta probíhá za asistence jiných barmanů, kterých se následující den majitel s provozním zeptají, jak to dané osobě šlo. Samotný majitel se na takovou zkušební šichtu jde osobně podívat.

Dále zaměstnanci přijímají informace v podobě školení, která jsou prováděna dvakrát do roka. Vícekrát ročně podstupují i konání porad, které vede majitel osobně. Na těchto schůzích se podřízení dozvídají nové informace o vedení podniku, změnách

v systému prodeje a opakovaně si vyslechnou pravidla základní etiky a bezpečnostní pokyny.

b) Etika

Barmani jsou důrazně poučeni o společenském chování a o vybraném chování přímo k zákazníkovi. Musí se v kritických situacích umět ovládat a nastane-li problém, je třeba vhodně vyjednávat, aby nedošlo k agresivitě a hádkám.

Dle pravidel hygieny jsou povinni nosit pracovní oblečení. To jim vedení nechalo potisknout logem klubů, což na zákazníky působí pozitivním dojmem.

c) Vazby mezi zákazníkem a prodávajícím

Jak se můžeme dočíst v literatuře pana Víta Chlebovského, každá firma je tvořena individuálními zaměstnanci jako jedinými subjekty, které mohou vztahy se zákazníky vytvářet (CHLEBOVSKÝ, 2005).

V mém případě musím plně souhlasit, neboť je neomylným faktem, že zaměstnanci – barmani – hrají v obou mnou vybraných podnicích důležitou roli. Jako jediní mají osobní přístup k zákazníkovi a komunikují s ním. Musí s „klientem“ umět jednat a na základě jeho požadavků vhodně nabízet a také poskytovat žádané služby. Stane-li se, že je některý z barmanů nepříjemný, nemá dobrou náladu či je unavený, zákazník si toho okamžitě všimne a posezení v klubech ho tolik nenaplnuje jako tehdy, obsluhuje-li ho vřele komunikující, energetický a usměvavý pracovník. Klub A2, ve kterém se nápoje a pochutiny roznáší zpoza baru až ke stolu zákazníka, je toho někdy značným příkladem. Služby zaměstnanců zde fungují tak, že na směně, kde pracují tři barmani, se jeden stará o levou stranu, jeden o stranu pravou a třetí barman stojí za barem a převážně čepuje pivo a Kofolu. Je-li například barman, starající se o pravou stranu nepříjemný a arogantní, může dojít k situaci, že se po uvolnění jednoho stolu z levé části klubu přesunou zákazníci z pravé části právě na stranu levou. Jejich cílem je získání vlídnější obsluhy, která se u nich třeba i pozastaví, prohodí pár slov, usměje se a přitom není dotěrná a arogantní.

3.6 Analýza podle metody dotazování

Pro analyzování hlavně vnitřního prostředí firmy jsem použila vytvořený dotazník, který jsem rozdala náhodným hostům v klubech. Zaručila jsem jim plnou anonymitu. Dále jsem dotazníky rozdávala i náhodným chodcům poblíž klubů, kteří spolupráci přijali. Orientovala jsem se převážně na skupinu studijního věku, pro které je návštěvnost podniků nejtypičtější a nejpředpokládanější.

3.6.1 Popis dotazovaných otázek

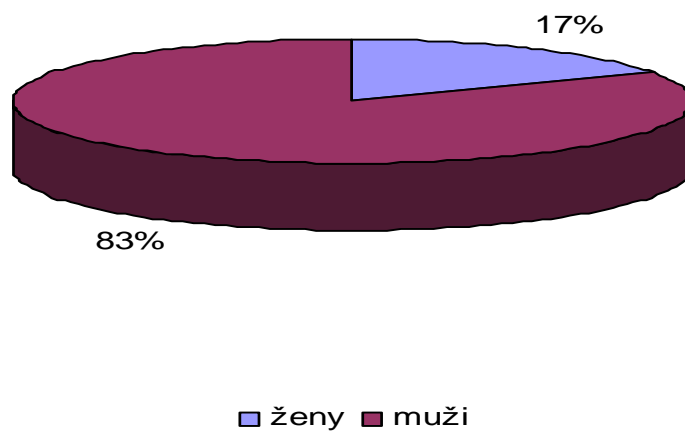
1. Nejprve mě zajímalo, jestli je dotazovaný člověk ženského nebo mužského pohlaví.
2. Další otázka byla směřována na věk konkrétní osoby, abych zjistila věkovou skupinu lidí, kteří podnik navštěvují nejčastěji, což pro mě dále bude znamenat cílovou skupinu zákazníků, na kterou se nové návrhy budou orientovat.
3. Ve třetí otázce jsem chtěla vědět, proč zákazníci tento klub navštěvují, jestli jen vzhledem k blízkosti od jejich bydliště, nebo jestli je to z důvodu příjemného prostředí apod. Tímto jsem chtěla zjistit, co je nejvíc na klubu přitahuje a co je pro ně prioritní.
4. Otázkou, jak často lidé klub navštěvují, jsem chtěla zjistit, o jaký typ zákazníka se jedná. Jestli dotazník vyplňuje stálý host, nebo jen náhodný návštěvník.
5. Pátá otázka byla zaměřena na zjištění poměru návštěvnosti. Touto otázkou se dá zjistit, jak si podnik oproti konkurenci stojí. Zdali je oblíbený u lidí tak, že ho navštěvují nejvíce, nebo zdali navštěvují častěji jiné podniky.
6. V této části dotazníku jsem zjišťovala kvalitu obsluhy. Do jaké míry je profesionální a mezi zákazníky oblíbená.
7. Tento dotaz byl směřován na nabízené produkty a služby, zdali jsou dostačující, nebo jestli hosté něco postrádají a co by to mělo být. V případě

opakované poptávky po ještě nezavedených produktech, by se tyto mohly zavést do nabídky.

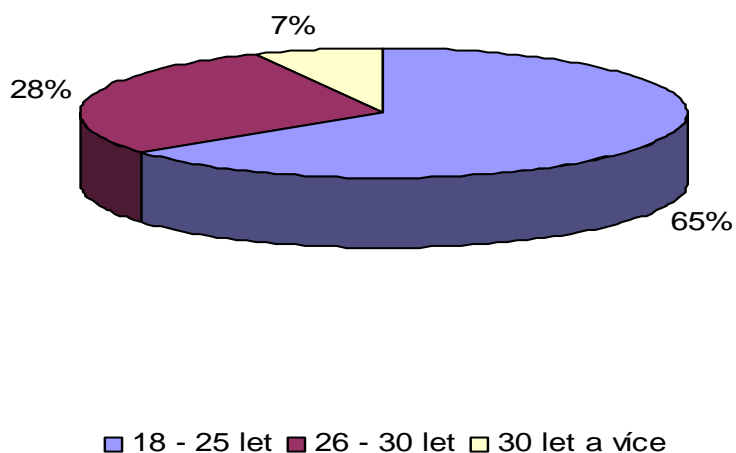
8. Osmá otázkou se sledovala hudba, jak ji zákazníci vnímají, jestli jim vyhovuje nebo naopak.
9. Jednoduchá otázka na názor na jukebox
10. Vyhodnocením této části jsem zjišťovala sledovanost a všímavost zákazníků, co se týká vernisáže. Zdali si obrazy prohlížejí, nebo je berou spíše za samozřejmost výzdoby.
11. V další otázce mě zajímalo, jestli návštěvníci klubu chodí jen za účelem posezení u drinku nebo jestli si rádi zajdou na koncerty a právě proto jim tento klub vyhovuje.
12. Zde jsem chtěla zjistit informovanost klientů a tím posoudit vhodnost reklamy podniku.
13. Na závěr mého dotazníku jsem se dotázaných zeptala, co by chtěli dále zdokonalit a pozměnit, aby byli více spokojení a stali se stálými zákazníky podniku.

3.6.2 Vyhodnocení dotazníků

Z odpovědí zákazníků vyšlo spolu s mým očekáváním najevo, že dané kluby navštěvují z větší části muži, a to s převažujícím věkem 18 až 25 let. To vede k úsudku, že díky vhodné lokalizaci klubů poblíž studentských kolejí do těchto prostor zavítají většinou skupiny studijního věku. V další věkové skupině do 30 let je jich o něco méně a muži starší 30 let se vyskytují v podnicích jen zřídka. Tento fakt je znázorněný grafem 1 a 2



Graf 1: Poměr mužského a ženského pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 2: Poměr věkových skupin (Zdroj: vlastní zpracování)

Důvodem návštěvy právě těchto podniků je podle zjištěných informací hlavně příjemné prostředí klubů (31 %) a lokalizace blízko bydliště či ubytování zákazníka (23 %). Také kvůli přátelům chodí do Alterny a A2 klubu velká část lidí (29 %).

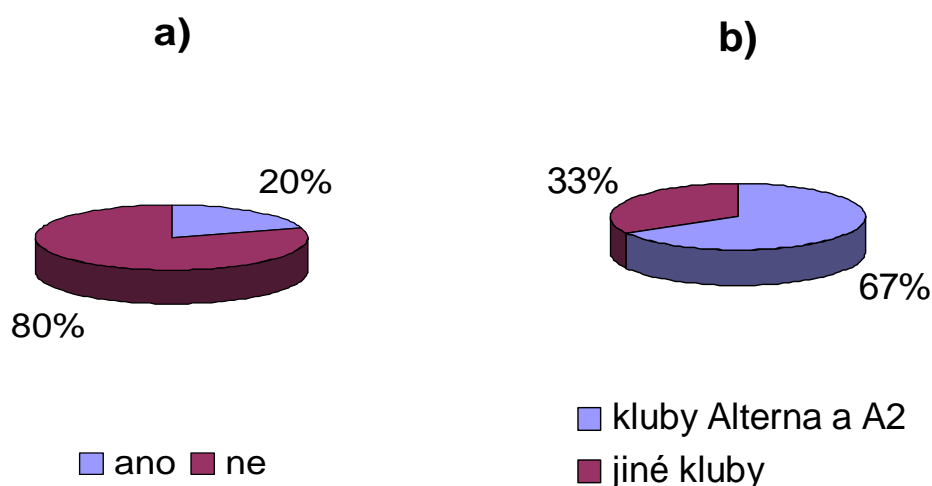
Jak často tráví spotřebitelé svůj čas v prostorách podniku nám ukáže následující tabulka.

Tabulka 1: Intenzita návštěvnosti mužů a žen [%] (Zdroj: vlastní zpracování)

návštěvnost [%]	Ženy	muži	Celkem
Méně než 1x týdně	33	32	33
Asi 1x týdně	27	27	27
2x – 3x týdně	13	16	15
vícekrát do týdne	27	25	25

Z výsledků můžeme vidět, že jednotlivá čísla nemají větší výchylku, tudíž zhruba stejný počet lidí navštěvuje kluby 1x týdně i vícekrát do týdne.

Vzhledem k tomu, že mám ve firmě uzavřený pracovní poměr, jsem často v centru dění a často jsou i na mě kladeny dotazy a přání ze strany zákazníků. Ne jednou se mě lidé ptali, jestli v prostorách máme jukebox. Po mé záporné odpovědi si většinou chtěli nechat něco zahrát od nás z počítače. I když bychom rádi zákazníkům vyhověli, ne vždy máme čas a možnost něco pouštět. Proto jsem otázku, zdali by si návštěvníci přáli mít v klubech jukebox, považovala za důležitou. Jak jsem ale sama očekávala, většina byla proti. Domnívám se, že názor na tuto otázku je hodně propojen s procentuálními výsledky otázky č. 5, pomocí které jsem zjišťovala, jestli je tento podnik lidmi navštěvován nejčastěji, nebo zdali chodí častěji někam jinam. Vyhodnocení znázorňuji graf 3.



Graf 3: a) Poměr zákazníků, kteří chtějí a nechťejí zavést jukebox, b) Poměr návštěvnosti klubů Alterna a A2 vůči jiným podnikům (Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče spokojenosti zákazníků s obsluhou, nabídkou služeb a hudbou, tak ve většině případů vše návštěvníkům vyhovuje a jsou spokojeni. V následující tabulce tyto tři priority shrnu a vyjádřím v procentech. Čtvrtý stupeň spokojenosti s obsluhou – žádná spokojenost – nezatrhl žádný zákazník. 13 % nespokojeným osobám se službami chybí pochutiny typu baget a nakládaného hermelínu v klubu A2 a já s nimi plně souhlasím, neboť zavedení takového pokrmu by je udrželo u stolu daleko déle. K tomuto tématu se budu blíže věnovat v části mých návrhů. Spokojenost s hudbou ovlivňuje ve velké míře styl člověka. Každý má rád něco jiného a je těžké se zavděčit všem. Proto dle mého názoru dochází k tomu, že může být s výběrem hudby někdo nespokojený, což představuje 7 % návštěvníků.

Tabulka 2: Spokojenost zákazníka [%] (Zdroj: vlastní zpracování)

míra spokojenosti [%]	obsluha	Služby	hudba
Vysoká	77	75	73
Střední	22	12	20
Nízká	1	13	7

Zákazníci se o akcích, které se v klubech uskutečňují, dozvídají nejčastěji od svých přátel a z internetu. Dříve si ještě často všímali plakátů, ale ty byly vedením z důvodu úspor zrušeny. Koncertů se účastní asi 52 % lidí, někteří poznamenali, že se o koncerty vesměs nezajímají, ale když přijdou do klubu a nějaká akce se tam vyskytne, rádi se zúčastní. Co se týče vernisáže a výzdoby klubů, tak toto je povšimnuto 73 % zákazníků.

Ve 13. otázce se mohli dotazovaní rozepsat o tom, co jim nevyhovuje a co by změnili. Ne každý tak udělal, ale zbytek navrhoval ve většině případů rozšíření kapacity, protože dochází často k situaci, kdy zákazníci přijdou a nemají si kam sednout. Pak musí buďto odejít, nebo zvolí variantu postávání u baru se sklenicí v ruce. Další kritikou byly internetové stránky klubu A2. Ty jsou zmodernizovány zatím jen pro klub Alterna. Zájemci o rezervaci míst navrhovali možnost on-line rezervace, což shledávám za výborný nápad. Mohli by tak zůstat pohodlně doma a jen odkliknout čas a místo požadované rezervace. Barmani by tento požadavek na webu zpozorovali a ihned rezervaci umístili. Dále došlo ke kritice vůči vybavenosti klubů, a to hlavně v klubu A2, kde je posezení na dřevěných lavicích. Mnozí tento styl hodnotili za velmi

nepohodlný pro celovečerní sezení. Také 1 věšák na odkládání oblečení shledávali za špatné řešení a navrhovali by více místa pro odložení svých svršků. Následující návrhy změn dále byly např. zákaz kouření v klubu A2, zrušení vypínače hudby v klubu Alterna a zavedení stolního fotbálku v tomto klubu (doposud jsou stoly k této hře pouze v A2 klubu), stanovení delší provozní doby, oddělení tanečního prostoru od prostoru k sezení a větší výběr cigaretových značek.

3.7 Shrnutí výsledků

Když se dívám na souhrn odpovědí na mnou vytvořený dotazník, tak mohu poznamenat, že podnik navštěvují především muži, a to studentského věku 18 až 25 let. Zákazníci klubů Alterna a A2 jsou s velkou převahou spokojeni a nic by neměnili. Najdou se ovšem tací, kterým v některých případech něco nevyhovuje, např. styl hudby či volba značky nápojů, cigaret a pochutin. To je ovšem hodně individuální názor na věc, neboť máme každý jiné chutě, nároky a hudební styl. Nemůže všem vyhovovat všechno, to je jasné. Důležité je, že v obsluze návštěvníci problém nevidí a prostředí klubů shledávají za příjemné a jsou ochotni je navštěvovat i vícekrát do týdne.

3.8 Souhrn analýz

Firma FANTOM Promotion, s. r. o. své dva kluby výborně umístila. Lokalizace podniku je poblíž studentských kolejí a návštěvnost je tedy převážně studentského věku v rozmezí 18 až 25 let. Důsledkem vhodného umístění je hojná účast návštěvníků i přes velkou konkurenci v této podnikatelské činnosti.

Firma byla založena v roce 2000 a je tedy poměrně mladá. Své prvotní dluhy v podobě cizího kapitálu rychle splácí a důsledkem rychlého růstu jí nehrozí bankrot.

Majitel podniku Libor Dostál svou autoritou a manažerskou schopností dosáhl dobré vnitropodnikové struktury, což potvrzují výborné vztahy mezi personálem a vedením. Jako zápor bych hodnotila chybějící školení personálu od profesionálů.

Kvalitní vztahy má firma i s dodavateli, kterým platí včas. Spolehnutí je vzájemné.

Společnost udržuje partnerské propojení s jinými kluby, ve kterých funguje oboustranná reklama. Vedení si nechává navzájem zasílat své programy, aby byla širší možnost zviditelnit se. Bylo by ale dobré, kdyby takové propojení fungovalo i na internetu prostřednictvím klubových stránek, kde by potenciální zákazníci našli odkaz na jiné kluby s podobným stylem a vkusem. Doposud tato možnost chybí. Co se týče internetu, tak by firma měla klást větší důraz i na své vlastní stránky, které pro klub A2 stále nejsou zprovozněny.

Reklamu má firma zajištěnou v podobě letáků s programem, které jsou během školního období měsíčně roznášeny. Po zbytek období se mohou zákazníci o klubech informovat pouze z internetových stránek. Této problematice by se měl podnik více věnovat a svou reklamu rozšířit i jinými způsoby.

Dle subjektivního hodnocení zákazníků kluby značně obstály. Lidé jsou převážně spokojeni jak s prostředím klubu, tak s obsluhou i s nabízenými službami. Pozitivně hodnotí i vybavenost klubu stolními fotbálky a průběžný program koncertů a stylových představení. Přístup k internetu pomocí Wi-Fi připojení je dalším kladem podniku.

Nedostatky se naopak nachází např. v malé kapacitě klubů, ve špatném řešení odkládacích míst a v nepohodlném typu posezení.

Následující tabulka slouží pro shrnutí kladů a záporů získaných z analýz.

Tabulka 3: Přehled kladů a záporů z výsledků analýz (Zdroj: vlastní zpracování)

klady	Zápory
Dobrá lokalita podniku	vysoká konkurence
rychlý růst mladé firmy	chybí odborné školení personálu
Dobrá vnitropodniková struktura	internetové stránky klubu A2
Dobré vztahy s dodavateli	malá reklama
partnerské propojení s kluby	malá kapacita
Dobrá obsluha	špatné řešení odkládacích prostor
nová vzduchotechnika	nepohodlné sezení
Wi-Fi	není on-line rezervace
program akcí	chybí občerstvení typu baget

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Návrhy zákazníků, které není možné realizovat

I když bych s některými návrhy ze stran návštěvníků ráda souhlasila, už teď vím, že by nebylo možné tyto nápady vzhledem k situaci a stylu podniku prosadit. Přesnější důvody se pokusím níže popsat.

ZAVEDENÍ STOLNÍHO FOTBÁLKU I DO KLUBU ALTERNA

Klub Alterna je považován za decentnější podnik, kde se konají koncerty a vystoupení stylu blues a jazzu a majitel by chtěl právě tímto stylem jednotlivé kluby rozlišit. Proto chce ponechat tuto herní zábavu jen v klubu A2, kde se naopak návštěvníci mohou vyblbnout.

ZÁKAZ KOUŘENÍ V KLUBU A2

Najdou se zákazníci, kteří jsou zásadními nekuřáky a žádají zavedení tohoto zákazu do klubu A2. Je ale obecně známo, že podnik navštíví daleko více kuřáků než nekuřáků a kdyby si kuřáci mohli vybrat, kam si raději půjdou sednout a pobavit se, zvolili by právě kuřácké prostory. Majitel však tento problém řešil již dříve a nezavřhl skupinu nekuřáků. Naopak oddělil v klubu Alterna kuřácký prostor „lítacími dveřmi“ od místnosti, kde se nekouří. Podle zkušeností a mého pozorování je však větší počet zákazníků právě v kuřáckém prostoru. A už z tohoto důvodu by bylo zřejmě zbytečné zavádět nekuřácké oddělení i v klubu A2. Navíc, jak již bylo řečeno dle výsledků dotazníků, kapacita v klubu A2 je nedostačující a vymezením takového prostoru by v případě velké návštěvnosti kuřáků byly tyto prostory nevyužity.

ODDĚLENÍ TANEČNÍHO PROSTORU OD PROSTORU K SEZENÍ

Tento návrh zákazníků je směřován na prostory klubu A2, kde se občas může tančit. Tento podnik však není považován za typický diskotékový nebo taneční klub, a proto ani prostory k tomu nejsou přímo určeny tak, aby taneční prostor byl oddělen od prostoru k sezení. Často se pak stává, že sedící návštěvníci musí procházet kolem

tančících skupin lidí, chtějí-li se dostat k baru nebo na toalety. Vzhledem k prostoru to bohužel nelze změnit.

VYPÍNAČ HUDBY V KLUBU ALTERNA

Hudba v klubu Alterna je automaticky v 1:00 hod. vypínána. Je tomu tak z důvodu lokalizace podniku, neboť poblíž prostor klubu jsou umístěny kanceláře kolejí a studentské pokoje. Ovlivnit se to bohužel nedá, i když se vedení už snažilo dobu vypínání s kolejemi prodloužit. Zákazníkům bych tak pouze navrhla přemístit se do klubu A2, který je umístěn v nižší úrovni budovy a je lépe odzvučněn. Tam hudba není časově omezena.

4.2 Jídlo

Je známo, že sedí-li člověk v baru či jakémkoliv podniku a popíjí se svými přáteli, dostane často chuť k jídlu. S postupem času se pocit hladu zvětšuje a pak dojde k nutnosti zákazníka rozhodnout se, zdali zůstane s prázdným žaludkem dále sedět, nebo půjde do jiného podniku s jídlem, či domů. Proto se myslím, že zavedením jídla typu baget a sandwichu do klubů, návštěvníci déle vydrží sedět a popíjet. Poblíž prostor se nachází sice pizzerie a donést si pizzu do klubů není zakázáno, taková pizzeria je ovšem otevřená jen do osmi hodin. V následujícím čase by tak hladoví jedinci měli možnost občerstvit se přímo v klubech u svého nápoje. V Alterně je možnost zakoupit si utopence a nakládaný hermelín. Setkala jsem se už ale s lidmi, kteří tyto pokrmy nejedí. K občerstvení typu baget má však dle mého názoru většina lidí pozitivní vztah. Stačilo by domluvit se s konkrétním dodavatelem a pořídit lednici. Lednici bych poříдила v ceně **9 000 Kč**.^{*} Dalo by se sehnat toto zařízení i levněji, ale jelikož bude tato lednice zákazníkům pro navnadění chuti na očích, měla by také lépe vypadat.

Hledala jsem na internetových stránkách informace o různých dodavateli baget a nejvýhodnější cenová relace nákupní ceny mi připadala u menších baget v rozmezí 11 – 16 Kč včetně DPH a u velkých druhů 21 – 30 Kč. Menší bagety by se

^{*} Cena stanovena průměrem z více internetových stránek.

mohly prodávat zpočátku za částku okolo 25 Kč a větší kolem 35 Kč a podle poptávky a odbytu by se s postupem času mohly ceny lehce zvedat. V bufetech by to člověk mohl považovat možná za přemrštěnou cenu, kdyby viděl bagetu za 40 či 50 Kč, ale věřím, že v klubech za to zákazníci zaplatí. Budou-li mít hlad a chuť na vystavené bagety, budou ochotni stanovenou sumu zaplatit.

Zisk z prodeje baget v zaváděcím období a v období pozdějším znázorňuje tabulka 4 a 5.

Tabulka 4: Zisk z počátečního prodeje baget (Zdroj: vlastní zpracování)

	menší bageta			větší bageta		
počet ks	náklady	výnosy	zisk	Náklady	výnosy	Zisk
1	13	25	12	25	35	10
10	130	250	120	250	350	100
50	650	1250	600	1 250	1 750	500
100	1 300	2 500	1 200	2 500	3 500	1000

Tabulka 5: Zisk z budoucího prodeje baget (Zdroj: vlastní zpracování)

	menší bageta			větší bageta		
počet ks	náklady	výnosy	zisk	Náklady	výnosy	zisk
1	13	38	25	25	48	23
10	130	380	250	250	480	230
50	650	1900	1250	1250	2400	1150
100	1300	3800	2500	2500	4800	2300

Podle mého úsudku by zpočátku mohla firma prodat okolo 30 baget denně dohromady v obou klubech. Budou-li zákazníkům bagety chuťově vyhovovat, budou si je kupovat častěji a ti, co bydlí na kolejích, si pro ně třeba zajdou během dne a nemusí si jídlo připravovat na pokoji. Domnívám se, že tento návrh se rychle ujme a firma tak bude mít další přítok financí.

4.3 On-line rezervace

Klub Alterna má na internetu své webové stránky. Na stránkách klubu A2 se ještě pracuje, ale v nejbližší době budou také zprovozněny. Podle mých dotazníků jsem se dozvěděla, že by zákazníkům vyhovovalo, kdyby byl zaveden systém on-line rezervace, pomocí kterého by si mohli místa na večer zamluvit. Na stránkách klubů by sami viděli, které stoly jsou již zarezervované a které jsou pro večer ještě volné. Nemuseli by tak chodit osobně do klubu a tázat se barmana, zdali je ještě některý ze stolů volný. Stačilo by pouze zaznamenat číslo stolu, čas příchodu hostů, jméno zástupce skupiny a telefonní číslo a vše by bylo během málo okamžiků vyřešeno. Zavedením tohoto systému by byl ušetřen čas jak zákazníkům, tak personálu. Ten by jen občas prohlídnul stránky a zjistil, jestli si někdo něco zarezervoval. Jednodušší by ještě bylo, kdyby byl systém internetových stránek propojen s pokladním systémem v klubu. Tím by se rezervace ihned personálu zobrazily přímo v programu, ve kterém zapisují prodej zboží. K tomu je ale zapotřebí nainstalovat určitý software, který firma prozatím nemá.

Zprovoznění tohoto systému na stávajících stránkách se pohybuje kolem **8 000 Kč.**^{**}

4.4 Pohodlnější sezení

Přemýšlela jsem, jak bych zákazníkům nejlépe vyhověla a zároveň, aby byly mé nápady na pohodlnější posezení reálné k provedení. Musela jsem si uvědomit, jaké cílové skupiny kluby navštěvují. Kdyby se jednalo o restauraci, tak bych navrhla nějaké polstrované sedačky, ale jelikož dochází k situacím, že zákazník omylem převrhne sklenici a červené víno se rozlije po stole a lavicích, tuto volbu posezení jsem zamítla. Takové sedačky, ač by byly znatelně pohodlnější, by se těžko udržovaly. Lavice potažené kůží shledávám za nelevnou záležitost na to, kolik je tam stolů. Všechny masivní dřevěné stoly a lavice by se musely vyhodit a investice by byla zbytečně velká. Proto jako kompromis jsem vybrala levné trojpolštářky z Ikey, a to v černé a červené

^{**} Cena stanovena odhadem odborníka.

barvě, která ladí k malbě. Jedná se trojitý povlak za pouhých 299 Kč, do kterého se dají malé tenké polštáře za 19 Kč. Pakliže na takovém polštářku návštěvník nebude chtít sedět, dá se tento lehce poskládat a dát stranou. Další výhodou je údržba. V případě polití či jiného znečištění se dá vše vyměnit, vyprat a lavice se setrou obvyklým způsobem.



Obrázek 6: Polštářky na sezení (Zdroj: Ikea⁷)

Tyto doplňky by se zavedly opět pouze v klubu A2, neboť v klubu Alterna dřevěné lavice, na které si zákazníci stěžovali nejsou.

Vhledem k počtu lavic by se nakoupilo 26 kusů potahů a dohromady s 78 polštáři, které se dají dovnitř potahu, by celková hodnota změny činila **9 256 Kč**. Tato volba by byla cenově značně výhodnější než pořízení nových lavic.

⁷ KOMISK – trojitý povlak na polštář. [on line]. [2010-5-19]. Dostupné z <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/40160077>.

4.5 Odkládací prostory

Vzhledem k velké návštěvnosti podniků bych navrhovala lépe vyřešit odkládací prostory pro kabáty, bundy, deštníky a podobně. Např. v klubu A2 je umístěn pouze jeden stojan určený k odkládání věcí a především v zimním období je tento značně přetížen. Návštěvníci na něj věší těžké bundy a mikiny a vzhledem ke kapacitě je tento způsob odkládání oblečení nedostačující. K bundám, které jsou vespod ostatních věcí, se zákazník dostává jen obtížně a lehkým dotekem se pak věšák snadno překlápí.

Namísto stávajícího věšáku, který je poblíž salónku, bych vybrala níže zobrazený nástěnný věšák, který zabere i méně místa, než věšák stojanový. Cena ze zjištěných údajů činí **802 Kč** s DPH.



Obrázek 7: Nástěnný věšák (Zdroj: Homemarket⁸)

Pod něj bych postavila stojan na deštníky v ceně **389 Kč** s DPH.

⁸ 83148 – nástěnný věšák. [on line]. [2010-5-19]. Dostupné z http://www.nabytek-homemarket.cz/vesaky/predsine/p/pg-2/?typtree=&catid_2=437.



Obrázek 8: Stojan na deštníky (Zdroj: Moebelix⁹)

Stejné typy odkládacích věšáků bych zavedla i na protější stranu prostor klubu A2. V prostorách klubu Alterna se doposud tyto problémy nenaskytly, proto bych změny zavedla pouze v prvně zmiňovaném klubu. Celková investice do daného návrhu činí **2 382 Kč**.

4.6 Reklama – partnerské propojení

Jak jsem již zmínila, firma udržuje s jinými kluby dobré partnerské vztahy. Majitel navazuje kontakt i s různými kapelami, které zve účinkovat do klubů. Navrhovala bych proto z důvodu rozšířenější reklamy propojit své kontakty přes internet. Dalo by se to na příklad uplatnit na webových stránkách *www.bandzone.cz*, kde lze vyhledat různé kapely s jejich songy. Tyto kapely tam mají svůj profil, ve kterém jsou uvedeny i jejich spřátelené kapely, kluby apod. Návštěvníci těchto stránek se tak mohou o „přátelích“ své oblíbené kapely nebo podniku dozvědět a prohlédnout si naopak jejich profily. Dle mého názoru by to byl pro společnost dobrý reklamní tah.

⁹ Stojan na deštníky Genis. [on line]. [2010-5-19]. Dostupné z <http://www.moebelix.cz/sortiment/c/product/stojan-na-de-tn-ky/7.7/STOJAN-NA-DESTNIKY/000640032601/index.html>.

4.7 Rozšíření kapacity

Za hlavní návrh mé práce považuji navýšit kapacitu podniku pronájmem podlaží umístěného nad stávajícím klubem A2. Tento záměr doprovází mnoho dílčích povinností, které se nesmí opomenout a zanedbat. Nejprve se musí podnájemce (majitel klubu A2) dohodnout s pronajímatelem budovy, tedy vedení správy kolejí a menz, ve které je již umístěn klub A2 a požádat o pronájem vrchních prostor. Dále se na základě souhlasu pronajímatele sestaví smlouva, ve které budou stanoveny veškeré podmínky týkající se také probourání stropu a vybudování schodiště či probourání stěny za účelem vytvořit nouzový východ. S těmito rekonstrukcemi musí pronajímatel písemně souhlasit.

Následně musí majitel navštívit stavební úřad, kde si vyžádá informace týkající se budovy, konkrétně daného podlaží, o které se zajímá. Nechá si udělat výpis z katastru nemovitostí, ze kterého zjistí, k jakému účelu budova slouží a kdo je jejím skutečným vlastníkem. Dále se bude informovat o jiných potřebných věcech a zdali se bude muset vůbec něco na katastrálním úřadě měnit.

Dalším krokem bude vypracování projektové dokumentace, a to oprávněnou osobou, kterou je autorizovaný inženýr nebo projektant architekt. Taková dokumentace musí být vypracována dle Zákona o výkonu povolání autorizovaných architektů (č. 360/1992 Sb.). Také by měla být vyhotovena v souladu se Stavebním zákonem (č. 183/2006 Sb.), Zákonem o hospodaření energie (č. 406/2000 Sb.) a Vyhláškou o podrobnosti účinnosti užití energie při spotřebě tepla v budovách (č. 291/2001 Sb.). Projektová dokumentace bude obsahovat průvodní zprávy, technické zprávy, výkresové části, požárněbezpečnostní řešení a zpracování architektonického a barevného řešení. Musí tedy být již předem rozvrženy práce, které budou v objektu stavebně provedeny.

Podle mého uvážení bych doporučila probourat strop poblíž vchodu do klubu, kde je salónek se stolními fotbálky. Je tam umístěn i stůl k posezení, který bych vyřadila a na jeho místo bych navrhla vybudovat schody. Dle informací od stavebních inženýrů by se cena vybudování pohybovala okolo **40 000 Kč**. Dále se bude probourávat z požárních důvodů stěna pro únikový východ, který bude stát asi **45 500 Kč**. Z důvodu dobrého klimatu v klubu bych navrhla vybudovat vzduchotechniku, která je již zřízena

i v dolní části budovy a zákazníci si ji velmi chválí. Ještě před rokem docházely k vedení stížnosti, že je v prostorách silně zakouřeno, ale od té doby přišel naopak pozitivní ohlas a i já tento fakt zaznamenala v dotaznících. Ve srovnání s již fungující vzduchotechnikou by odhad této byl **90 000 Kč**.

Přemýšlela jsem, zdali i nahoře zřídit bar a prodávat i tam nápoje a pochutiny a zdali by to nestačilo provozovat takto pouze dole. Podle mých úsudků je to nereálné a zákazníci by byli snadno nespokojení s rychlostí nabízených služeb, navíc v těchto prostorách musí být i nějaký „dozor“. Proto navrhuji začlenit do projektové dokumentace i vyzdění baru včetně jeho úprav, což by mohlo činit **45 000 Kč**. Také podlaha musí být znázorněna i materiálně ve výkresech a já bych zvolila dřevěné parkety, které tvoří i spodní podlahu klubu, aby vrchní část se spodní stylově ladila. Cena podlahy odpovídající prostoru se bude pohybovat okolo částky **40 000 Kč**.

V druhém podlaží je již zřízeno sociální zařízení a právě z tohoto důvodu jsem zavrhlá můj prvotní nápad vybudovat prostory pod prvním podlažím, kde sociální zařízení není. Bude ale zapotřebí provést obklady těchto místností, což by dle mnou vybraných motivů mohlo vést k částce **8 000 Kč**.

Dle mých informací by projektová dokumentace mohla vzhledem k velikosti rekonstrukce vrchní části stát cca. **52 000 Kč**.

Co je dále za potřebí je zhotovení realizační dokumentace, která obsahuje půdorysy, řezy, detaily stavby v potřebném měřítku a související výkresy. Cena je odhadnutá na **35 000 Kč**.

S dokumentací musí majitel znovu zajít na stavební úřad, kde zažádá o stavební povolení. To je mu v případě splnění podmínek přiděleno do konce lhůty jednoho měsíce. Od této chvíle pak může majitel uzavřít smlouvu se subdodavatelem. Celé realizaci musí přihlížet stavební dozor, který bude stát cca. **30 000 Kč**.

V daných prostorách je nutné provést natažení elektroinstalace. Částka by byla stanovená odhadem odborníka na **70 000 Kč**. Tato suma zahrnuje jak materiál (zásuvky, kabely, svítidla apod.), tak týdenní práci elektrikáře.***

Další investicí do rekonstrukce bude samotná výbava prostor. Bar bude následně vybaven myčkou za **60 000 Kč**, která je tam potřebná pro každodenní mytí skla

*** Ceny položek stanoveny odhadem odborníka

ve vysoké teplotě z hlediska hygienických zásad. Také nesmí chybět kávovar pro poskytnutí kávy, čaje, svařených nápojů a podobně. Ten by mohl být pořízen v hodnotě **110 000 Kč**. Levnější kávovary jsou samozřejmě k dispozici, ovšem z hlediska nízké kvality a časté poruchy bych tyto nedoporučovala. Dále musí sloužit za barem pro výrobu míchaných ledových nápojů tzv. „ledovač“, který by byl pořízen v ceně **25 000 Kč**. Pod bar bych zabudovala dvě menší lednice k úschově a chlazení lahví s cenou za 1 ks **7 000 Kč**. Třetí lednici pro nově zavedené bagety a sandwiche bych pořídila s profesionálnějším vzhledem za **9 000 Kč**, protože bude umístěná na místo zákazníkovi k vidění přístupné. Také je třeba pořídit police na sklenice, hrnky a talířky. Cena těchto odkládacích prostor odpovídá hodnotě okolo **10 000 Kč**. Vybavení – nádobí by bylo zakoupeno v ceně také okolo **10 000 Kč**.****

Pro posezení bych zvolila stejný styl, jako je ve stávajících prostorách klubu. Ke každému velkému stolu v hodnotě **15 000 Kč** bych umístila tři lavice v ceně **10 000 Kč**. Posezení by se vyskytlo v devíti takových sériích. Jako zlepšení pohodlí bych i v tomto podlaží zavedla výše zmiňované polštářky. Celková suma by tak činila **414 612 Kč**.

Odkládací prostory bych vyřešila ve stejném stylu jako nově navrhované ve stávajícím klubu. Jednalo by se však vzhledem k menšímu prostoru pouze o jedno umístění a cena by tak dosáhla částky **1 191 Kč**.

Finanční přehled jednotlivých položek znázorňuje tabulka 6. (Pozn.: Projekt nezahrnuje částky týkající se nájmu prostor (10 000 Kč) a drobných estetických úprav.)

**** Ceny položek zjištěny od majitele firmy.

Tabulka 6: Finanční přehled jednotlivých položek návrhu zvýšení kapacity (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	cena [Kč]
Schody	40 000
únikový východ	45 500
Vzduchotechnika	90 000
Bar	45 000
Podlaha	40 000
Obklady	8 000
projektová dokumentace	52 000
realizační dokumentace	35 000
stavební dozor	30 000
Elektrika	70 000
Myčka	60 000
Kávovar	110 000
Ledovač	25 000
Lednice	23 000
Police	10 000
sklenice, hrnky, talířky	10 000
Posezení	414 612
odkládací zařízení	1 191
CELKEM	1 109 303

4.7.1 Systém fungování nových a stávajících prostor

Návštěvníci by mohli zrekonstruované prostory využívat stejným způsobem jako první podlaží klubu. Měli by tam vlastní obsluhu a služby by jim byly poskytovány s donosem ke stolu, jako je tomu doposud. Byli by však poučeni o tom, že při případné žádosti přesunu z jednoho patra do druhého musí svůj účet zaplatit, nebo si ho nechat přepsat na účet stolu, kam se chtějí přemístit. Barmani jednoho podlaží totiž nebudou mít přehled o zákaznících v podlaží jiném. Fotbálek si hosté budou moci zahrát pouze ve spodní části klubu. Zavedení této zábavy i do vrchních prostor by se nevyplatilo a vzhledem k menším prostorům rekonstrukce by to bylo i nevhodné.

4.8 Celkový finanční rozpočet změn

Kdyby byla firma ochotna přijmout všechny mé návrhy, vycházel by celkový rozpočet návrhů na peněžitou sumu cca. **1 137 941 Kč**. Chtěla bych znovu připomenout, že je tato částka pouze orientační. V případě pevného rozhodnutí realizace těchto změn by se musely udělat přesné projekty a finanční vyčíslení situace. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé dílčí návrhy na zdokonalení firemní kultury s jejich cenou realizace.

Tabulka 7: Celkový finanční rozpočet změn (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	cena [Kč]
Lednice	9 000
on-line rezervace	8 000
Posezení	9 256
odkládací prostory	2 382
rozšíření kapacity	1 109 303
CELKEM	1 137 941

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá problematikou podnikové kultury v klubech Alterna a A2. Jejím tématem je navržení takových opatření, které povedou ke zlepšení stávající situace. Cílem mé bakalářské práce bylo na základě provedené analýzy zdokonalit firemní kulturu v konkrétních klubech a tímto zvýšit spokojenost současných zákazníků a získat zákazníky nové. Dílčími cíli bylo zajistit klientům lepší podmínky při trávení času v klubech, a to zavedením nových systémů vytvořených na základě vyhodnocení vyplněných dotazníků. Dále navržení nových možností, jak budoucí zákazníky zaujmout a získat.

Nejprve jsem teoreticky definovala důležité pojmy této problematiky a následně jsem firmu detailně analyzovala. Využila jsem k tomu svých vlastních zkušeností a poznatků, jelikož se na půdě podniku téměř dva roky pohybuji. Přijdu tak přímo do kontaktu se zákazníky a jsem tímto způsobem přímo informovaná o jejich požadavcích a nárocích. Dále jsem na základě dotazníkového průzkumu vyšetřila přání návštěvníků anonymně. Z výsledků jsem sestavila grafy a tabulky, pomocí kterých jsem situaci v podniku zhodnotila.

Důležitou částí práce jsou mnou poskytnuté návrhy včetně finančního propracování. Tyto návrhy jsem sestavila pro vyřešení problematických oblastí, které z průzkumu vyplynuly. Jako hlavní zátěží podniku je nedostatečná kapacita, kterou jsem vyřešila rekonstrukcí druhého podlaží v klubu A2. Dále jsem navrhla zavést odběr baget, po kterých je silná aktuální poptávka. Realizace této změny by jistě zvýšila dobu posezení hostů. Další nedostatky byly zpozorovány v pohodlí posezení. Z důvodu nevelkých možností pořízení vypolstrovaných lavic jsem zavedla pouze zjednodušenou verzi v podobě polštářků. Návrhů bylo poskytnuto i více.

Pokud by firma tyto opatření aplikovala, domnívám se, že by byli zákazníci více uspokojeni a firemní kultura by značně vzrostla. Vytyčených cílů tedy bylo dosaženo. Nyní by záleželo pouze na majiteli klubu, do jakých změn by byl ochoten se pustit a kterých poznatků by využil.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
2. BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
3. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
4. CHLEBOVSKÝ, V. *CRM řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, a. s. , 2005. ISBN 80-251-0798-1.
5. KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-006-6.
6. NOVÝ, I., SCHROLL – MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.
7. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
8. VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0393-9.

Časopisy

9. NĚMEČKOVÁ, J. Tato krize je jiná, firmy nestoply PR. *Marketing & Media*, 2009, č. 45, s. 23.

Zákony

10. Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ze dne 16. prosince 1992.

Internetové stránky

11. *a2.alterna.cz*
12. BEDNÁŘ, J. *Jak získat nového zákazníka?*. [on line]. 2003. [2009-11-3]. Dostupné z <http://promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2003033101>.
13. BEDNÁŘ, J. *Několik tipů pro vaši komunikaci se zákazníky*. [on line]. 2006. [2009-11-3]. Dostupné z <http://promarketing.cz/view.php?cisloclanku=20061>.
14. CAULFIELD, H. *Maslowova pyramida potřeb*. [online]. 2008. [2010-5-25]. Dostupné z <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>.
15. KOMISK – trojitý povlak na polštář. [on line]. [2010-5-19]. Dostupné z <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/40160077>.
16. Stojan na deštníky Genis. [on line]. [2010-5-19]. Dostupné z <http://www.moebelix.cz/sortiment/c/product/stojan-na-de-tn-ky/7.7/STOJAN-NA-DESTNIKY/000640032601/index.html>.
17. 83148 – nástěnný věšák. [on line]. [2010-5-19]. Dostupné z http://www.nabytek-homemarket.cz/vesaky/predsine/p/pg-2/?typtree=&catid_2=437.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces získávání nových zákazníků (Zdroj: BEDNÁŘ)	19
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: CAULFIELD)	24
Obrázek 3: Základní model nákupního chování (Zdroj: VYSEKALOVÁ, 2004)	25
Obrázek 4: Prostory klubu A2 (Zdroj: Alterna)	28
Obrázek 5: Organizační struktura firmy (Zdroj: vlastní zpracování)	30
Obrázek 6: Polštářky na sezení (Zdroj: Ikea)	48
Obrázek 7: Nástěnný věšák (Zdroj: Homemarket)	49
Obrázek 8: Stojan na deštníky (Zdroj: Moebelix)	50

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Poměr mužského a ženského pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)	39
Graf 2: Poměr věkových skupin (Zdroj: vlastní zpracování)	39
Graf 3: a) Poměr zákazníků, kteří chtějí a nechtějí zavést jukebox, b) Poměr návštěvnosti klubů Alterna a A2 vůči jiným podnikům (Zdroj: vlastní zpracování)	40

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Intenzita návštěvnosti mužů a žen [%] (Zdroj: vlastní zpracování)	40
Tabulka 2: Spokojenost zákazníka [%] (Zdroj: vlastní zpracování)	41
Tabulka 3: Přehled kladů a záporů z výsledků analýz (Zdroj: vlastní zpracování)	43
Tabulka 4: Zisk z počátečního prodeje baget (Zdroj: vlastní zpracování)	46
Tabulka 5: Zisk z budoucího prodeje baget (Zdroj: vlastní zpracování)	46
Tabulka 6: Finanční přehled jednotlivých položek návrhu zvýšení kapacity (Zdroj: vlastní zpracování)	54
Tabulka 7: Celkový finanční rozpočet změn (Zdroj: vlastní zpracování)	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník

Dotazník pro zjištění spokojenosti zákazníka v klubech Alterna a A2

1. Pohlaví

- a) žena
b) muž

2. Věk

- $18 - 24$
- $25 - 30$
- 30 a více

3. Proč navštěvujete právě tento klub??

- a) je lokalizován blízko mého bydliště (ubytování)
- b) příjemné prostředí klubu
- c) přijatelné ceny za služby
- d) chodím sem kvůli mým přátelům
- e) chodím rád/a na koncerty
- f) jiná možnost (jaká??)

4. Jak často navštěvujete tento klub??

- a) méně než 1x týdně
- b) zhruba 1x týdně
- c) 2x – 3x týdně
- d) vícekrát do týdne

5. Navštěvujete tento podnik nejčastěji z jiných klubů/hospod??

- b) ne — který nejčastěji??

6. Jak jste spokojeni s obsluhou??

- a) velmi dobře
- b) spíše dobře
- c) spíše špatně
- d) nejsem vůbec spokojen/á

7. Jak jste spokojeni se sortimentem služeb (nápoje, pochutiny)

- a) jsem spokojen/á
- b) nevím
- c) nejsem spokojen/á – proč??

8. Jak jste spokojeni s hudbou??

- a) jsem spokojen/á, vyhovuje mi
- b) je mi to jedno
- c) nejsem spokojen/á – proč??

9. Uvítal/a bych zde jukebox

- a) ano
- b) ne

10. Všímám si vernisáží v prostorách klubu

- a) ano
- b) ne

11. Navštěvuji místní koncerty

- a) ano
- b) ne

12. Jak se dovídáte o akcích a koncertech v klubu??

- a) z internetu
- b) z letáků

- c) od známých
- d) nezajímám se

13. Co mi v tomto klubu nevyhovuje a co bych změnil/a??